

Grzegorz Baran | gpbaran@gmail.com

Uniwersytet Jagielloński

Janusz Bąk | januszbak@pk.edu.pl

Politechnika Krakowska

Nowe modele biznesu w kontekście współtworzenia wartości z klientem

New Business Models in the Context of Co-creating Value with Customer

Abstract: The paper concerns the issues of customer involvement in the co-creating value in accessing resources area. Its purpose is to identify interesting and still poorly recognized research problem, which is the impact of the co-creating value on customer relationships and changes in business models applied on the market, and to present the preliminary research proposal for wider scientific discussion. The paper presents: the outline of the research problem and its rationale, the discussion of the theory of co-creating value as the theoretical basis for the research, and business model concept as the way of value creating and acquisition from the market.

Key words: co-creating value with customer, business model, product as a service, service-dominant logic, customer relation.

Wstęp

Wcześniejsze badania, dotyczące zjawiska zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, wykazały istotną lukę poznawczą w naukach o zarządzaniu, co stało się punktem wyjścia dla przyjętego problemu badawczego. Celem artykułu jest wskazanie interesującego poznawczo i wciąż słabo rozpoznanego problemu badawczego, jakim jest wpływ zjawiska współtworzenia wartości w do-

stępie do zasobów na relacje z klientami oraz zmiany w stosowanych na polskim rynku modelach biznesu, a także przedstawienie wstępnej propozycji badań tego problemu w celu poddania jej szerszej dyskusji naukowej.

Można bowiem zaobserwować, iż wobec coraz silniejszego urynkowania nauki stopniowo zanika dyskusja naukowa na etapie przygotowywania projektów badawczych kosztem pogoni za wymiernymi efektami w postaci punktów, indeksów, liczby cytowań itd. Wszystko, co wydłuża proces przeprowadzenia badań i opublikowania ich wyników dla współczesnej nauki, zdaje się przeszkodą i stratą czasu. Prezentowany artykuł ma stanowić przeciwwagę dla przywołanego wyżej trendu i próbą wywołania dyskusji jeszcze na etapie projektowania badań naukowych.

W kolejnych rozdziałach przedstawiono (1) zarys problematyki badawczej wraz z uzasadnieniem jej podjęcia, (2) omówienie teorii współtworzenia wartości jako podstawy teoretycznej badań oraz (3) koncepcje modelu biznesu jako sposobu tworzenia i przejmowania wartości z rynku. Na potrzeby artykułu dokonano jedynie wstępnej eksplikacji proponowanych do badania zjawisk i zależności, wykorzystując częściowo (jako źródło danych wtórnych) omawiane wcześniej w literaturze studia przypadków. Mamy przy tym pełną świadomość, że postawiony problem badawczy wymaga znacznie bardziej pogłębionych badań empirycznych, które planujemy podjąć w przyszłości.

Zarys problematyki badania procesów współtworzenia wartości

Celem projektowanych badań jest rozpoznanie i wyjaśnienie wyłaniającego się w przestrzeni społeczno-gospodarczej zjawiska współtworzenia wartości w dostępie do zasobów oraz zmian, które w związku z tym dokonują się w stosowanych na polskim rynku modelach biznesu i związanych z nimi relacjach z klientami. Chcemy także wykazać, że coraz częściej obecne w przestrzeni gospodarczej modele biznesu, wykorzystujące mechanizmy współtworzenia wartości z klientem, zmieniając sposoby dostępu i wykorzystania zasobów (w tym m.in. produktów materialnych, usług i środków finansowych) mają wpływ na budowanie względnie trwałych i wzajemnie korzystnych relacji pomiędzy przedsiębiorstwami i ich klientami. Zgodnie z metodologią badań jakościowych [Creswell 2009, ss. 129–143; Denzin, Lincoln 2009, ss. 623–654], celem proponowanych badań nie jest udowodnienie stawianych hipotez, lecz zrozumienie i wyjaśnienie zaobserwowanych zjawisk i zależności.

Podjęta problematyka na najbardziej widocznym w przestrzeni społeczno-gospodarczej poziomie dotyczy zjawiska oferowania produktów jako usług, któ-

rego szczególnie powszechnym obecnie przykładem jest sprzedaż oprogramowania [Turner, Budgen, Brereton 2003, ss. 38–44]. Współcześnie wiele programów (choćby popularny Office) jest sprzedawanych nie w postaci produktu w pudełku, lecz jako usługa, do której klienci zakupują prawa dostępu na określony czas (np. można dokonać zakupu Office 365 dostępnego w chmurze, płacąc za możliwość jego użytkowania wraz z kolejnymi aktualizacjami i wsparciem technicznym przez jeden rok). Zmiana ta rozpoczęła się od zrozumienia, że wartość dla klienta powstaje nie w momencie sprzedaży produktu, lecz w procesie jego użytkowania. Niezbędne są zatem usługi nie tylko wspierające sprzedaż, lecz przede wszystkim wspierające relacje klienta z produktem, również już po dokonaniu zakupu [Rogoziński 2012, s. 23; Mathieu 2001, ss. 39–61].

Choć na tym wspomnianym powyżej, najbardziej widocznym poziomie, problem badawczy zdaje się dotyczyć przede wszystkim zmian w sposobie konstruowania oferty i sprzedaży produktów, transformacja ta w rzeczywistości sięga procesów znacznie głębiej umiejscowionych. Podjęta problematyka jest związana z zauważoną już wyraźnie w końcu XX wieku dość fundamentalną zmianą w sposobie interpretowania, a co za tym idzie tworzenia i oferowania wartości dla klienta. W przypadku tej transformacji zmienia się nie tylko podstawa, ale także natura wartości. Odchodzimy od interpretacji oferty w kategoriach wartości wymiennej – czyli ilości innych przedmiotów (zwykle pieniędzy), które klient jest skłonny wymienić na oferowany mu towar. Dominującą staje się wartość użytkowa czy wartość w użyciu (ang. *value in use*), w przypadku której oferta nabiera wartości dopiero z chwilą jej użycia, kiedy to klient może dzięki niej rozwiązać jakiś swój problem, oceniając przy tym nie tylko korzyści, ale także przyjemność jaką czerpie z danej oferty [Rogoziński 2012, s. 23]. Próby poszukiwania sposobów sprzedaży produktów jako usług zmieniają w sposób fundamentalny relacje z klientem, który nie płaci za produkt w pudełku bez gwarancji jego użyteczności, lecz właśnie za konkretny zbiór jego użyteczności dostarczanych mu przez cały okres trwania umowy.

Dobrze opisanym w literaturze przypadkiem realizowanego z sukcesem takiego modelu biznesowego na rynku opon jest oferta firmy Goodyear. W tym przypadku biznes przesuwa się od transakcji sprzedaży opon w kierunku trwałych relacji z klientem, który jest obciążany rachunkami za usługi, a nie produkt. Opony jako produkt materialny są w tym modelu jedynie wykorzystywane w procesie świadczenia usług, polegających na zapewnieniu sprawnego ogumienia w procesie tworzenia wartości rozumianej jako bezpieczeństwo na drodze [Prahallad, Krishnan 2010, ss. 17–20].

Konsekwencją tych podstawowych dla paradygmatu nauk o zarządzaniu zmian jest zatem dość wyraźna transformacja stosowanych przez organiza-

cje modeli biznesu [szerzej: Osterwalder, Pigneur 2012], sposobów określania rynku i dostępu do zasobów oraz relacji z klientami [szerzej o paradygmatach w naukach o zarządzaniu i naukach społecznych w ogóle oraz ich przemianach: Burrell, Morgan 1979; Kostera 1996; Hatch 2002; Koźmiński 2004; Czarniawska 2010; Koźmiński, Latusek-Jurczak 2011; Sułkowski 2012].

Powyższe argumenty sytuują w ten sposób określoną problematykę na gruncie coraz bardziej dynamicznie rozwijającej się teorii współtworzenia wartości z klientem. Takie ułożenie problemu badawczego stwarza szansę na wyjaśnienie tych jego aspektów, które dotychczas były zupełnie lub niewystarczająco badane, wypełniając w ten sposób istotną lukę poznawczą. Przywołany problem był bowiem dotychczas w niewielkim stopniu badany i wciąż pozostaje słabo rozpoznany. Istnieje istotna luka w realizowanych badaniach empirycznych i piśmiennictwie naukowym.

Jednocześnie chcemy podkreślić, że przedmiotem zainteresowania projektowanych badań jest ta część współtworzenia wartości z klientem, która dotyczy dostępu do zasobów. Istotą współtworzenia wartości w tym obszarze jest stworzenie wartości dodanej dzięki bardziej efektywnemu wykorzystaniu zasobów [szerzej: Baran 2013, s. 153]. Zjawisko to wypełnia lukę niepełnego wykorzystania zasobów (szczególnie tych cennych i rzadkich) pozostających w posiadaniu ludzi lub organizacji. Od dawna znane i stosowane są mechanizmy udostępniania posiadanych dóbr innym ludziom lub organizacjom poprzez ich wynajem, użyczenie itd. Jednakże dopiero od niedawna dzięki rozwojowi Internetu i nowoczesnych narzędzi komunikacji procesy te nie tylko narastają ilościowo, lecz przyjmują zupełnie nowe formy organizacyjne oraz zaczynają być wykorzystywane jako alternatywa do sprzedaży produktów i usług na wielu rynkach (m.in. IT, motoryzacyjnym, wydawniczym, współdzielenia przestrzeni biurowej, współdzielenia miejsc w samochodzie).

Współtworzenie wartości w dostępie do zasobów z klientem

Proponowane badania są osadzone na gruncie coraz silniej wyłaniającej się teorii współtworzenia wartości z klientem. Wyrasta ona z dotychczasowego dorobku zarządzania strategicznego, marketingu, a w szczególności zarządzania wartością klienta oraz wartością dla klienta. Z punktu widzenia przyjętej problematyki najistotniejsza jest ta część przywołanego dorobku, w której zwraca się uwagę na fakt, że możliwe, a nawet coraz częściej konieczne, jest zaangażowanie klienta w tworzenie wartości. Zjawisko zaangażowania klientów we współtworzenie wartości, choć częściowo już badane, jest jednak wciąż niewystarczająco poznane w naukach o zarządzaniu. Jed-

nocześnie można zaobserwować wzrost zainteresowania tym zjawiskiem ze strony przedsiębiorstw i klientów oraz kolejne przypadki jego praktycznego wykorzystania w stosowanych modelach biznesu [Baran 2013].

Koncepcja współtworzenia wartości z klientem, poza tym, że podejmuje próbę wyjaśnienia nowego zjawiska rosnącego zaangażowania klientów w procesy tworzenia wartości, stanowi zdaniem Rogozińskiego zainicjowanie globalnej dyskusji nad nowymi sposobami wytwarzania wartości oraz ich interpretacją we współczesnym świecie [Rogoziński 2012, s. 320]. Dyskusję tę zapoczątkowali dwaj naukowcy z Ross School of Business Uniwersytetu Michigan: Coimbatore K. Prahalad i Venkat Ramaswamy, którzy również upowszechnili sam termin współtworzenie wartości (ang. *co-creating value*) w języku zarządzania i marketingu [Prahalad, Ramaswamy 2005]. Prowadząc badania firm internetowych, zaobserwowali oni przywołane powyżej zjawisko i doszli do wniosku, że zdecydowanie nie jest ono nową, powierzchowną modą, w związku z czym warto je nadal badać [Prahalad, Ramaswamy 2005, s. 7].

W swojej koncepcji podkreślają oni znaczenie doświadczeń współtworzenia wartości jako miejsca i momentu, w których prawdziwie urzeczywistnia się wartość. Wartość jest wynikiem doświadczenia współtworzenia, w którym bierze udział konkretny klient w konkretnym czasie i miejscu, w kontekście konkretnego zdarzenia. Doświadczenie współtworzenia powstaje w wyniku wzajemnego oddziaływania klienta i środowiska doświadczeń, które umożliwia klientowi przeżycie tego osobistego i szczególnego dla niego doświadczenia. Środowisko doświadczeń może generować różnorodne doświadczenia bez obciążania klientów różnaitością oferowanych produktów [Prahalad, Ramaswamy 2005, s. 21].

Zdaniem Rogozińskiego stworzyło to podstawy nowego kontekstu interpretacyjnego w naukach o zarządzaniu, który znacząco wykracza poza klasyczny industrialny schemat poznawczy [Rogoziński 2012, s. 320]. Dowodzą tego także Prahalad i Ramaswamy, zdaniem których rośnie napięcie pomiędzy industrialnym podejściem menedżerów do zarządzania a nasilającą się nową perspektywą w myśleniu klientów [Prahalad, Ramaswamy 2005, s. 43]. Mówią oni o głębokiej, choć milczącej transformacji, która stopniowo zachodzi w społeczeństwie i gospodarce. Ich zdaniem wciąż rosnąca oferta rynkowa niekoniecznie zapewnia lepsze doświadczenia konsumentom [Prahalad, Ramaswamy 2005, s. 13]. Stanowi to jedną z przyczyn wciąż rosnącego udziału klientów w tworzeniu wartości dla siebie i innych konsumentów.

Rola i znaczenie klientów na wielu rynkach ulega bowiem w ostatnich latach zasadniczej zmianie. Złożyło się na to wiele czynników, od rosnącego niezadowolenia z wartości dostępnych ofert rynkowych, poprzez brak zaufania do producentów i sprzedawców, po nowe możliwości aktywnego, a zarazem skutecznego oddziały-

wania na rynek oraz kształtowania relacji z jego podmiotami. Jak słusznie zauważa Rogoziński, rośnie rynkowa aktywność nie tylko przedsiębiorców, ale także klientów [Rogoziński 2012, s. 323]. Tę przemianę gruntownie opisali Prahalad i Ramaswamy, wymieniając wśród najważniejszych jej symptomów dynamiczny wzrost: (1) globalizacji, (2) dostępności informacji, (3) aktywizacji klientów, (4) skłonności do eksperymentowania, (5) tworzenia i uczestnictwa w sieciach [Pralad, Ramaswamy 2005, ss. 14–16].

Klienci przestają być względnie odizolowani od rynku i od siebie nawzajem. Dzięki powszechnemu dostępowi do Internetu i wielu innych narzędzi komunikacyjnych (z którymi często nie rozstają się 24 godziny na dobę) zyskali oni niespotykane dotąd możliwości pozyskiwania i dzielenia się informacją, w tym opiniami na temat produktów, ofert, producentów, sprzedawców, cen, a przede wszystkim własnych doświadczeń i oceny wartości, które mają silny wpływ na decyzje innych klientów. O zjawisku tym piszą Ph. Kotler, H. Kartajaya i I. Setiawan, nazywając to zmianą zaufania z pionowego na poziome [2010, ss. 45–49]. Oznacza to, że klienci bardziej ufają opiniom i ocenom innych klientów niż deklaracjom producentów i sprzedawców.

Klienci jednocześnie w coraz mniejszym stopniu przywiązują się do produktów i marek, a rośnie skłonność do eksperymentowania z nowymi możliwościami. Sięgają nie tylko po nowe marki, ale chętnie próbują także zupełnie nowych rozwiązań odpowiadających na dotychczasowe potrzeby, co wymusza na producentach nieustanne poszukiwanie innowacji. To wszystko, wraz z rosnącą aktywnością i zaangażowaniem klientów w ochronę własnych interesów zarysowuje zupełnie nowe warunki konkurencji na rynku oraz konieczność uwzględnienia wyłaniającego się dopiero zjawiska i związanych z nim procesów współtworzenia wartości z klientem.

Badania nad rozwojem koncepcji współtworzenia wartości wraz z klientami są intensywnie kontynuowane, a ich wyniki publikowane w kolejnych artykułach i książkach, m.in.: *Nowa era innowacji* [Pralad, Krishnan 2010], *The Power of Co-Creation: Build It With Them to Boost Growth, Productivity, and Profits* [Ramaswamy, Gouillart 2010]. Z czasem doprowadziło to do wyodrębnienia się nowej teorii w naukach o zarządzaniu, zrekonstruowanej m.in. w książce *Marketing współtworzenia wartości z klientem* [Baran 2013]. Na teorię współtworzenia wartościłożyło się wiele pojedynczych modeli, koncepcji i problemów badawczych, wśród których wyrażnie rysują się dwie odrębne i silnie ugruntowane perspektywy badawcze. Pierwszą z nich jest przywoływana już koncepcja współtworzenia wyjątkowej wartości wraz z klientami, zaproponowana przez Prahalada i Ramaswamy'ego [Pralad, Ramaswamy 2000, 2002, 2004, 2005]. Drugą perspektywę stanowi współtworzenie wartości w marketingu opartym na usługowej logice wartości, której podstawy zbudowali Stephen Vargo i Robert Lusch [2004, 2008a, 2008b].

Usługowa logika wartości w marketingu (ang. *service-dominant logic*) w dużym stopniu wpisuje się w ramy opisanego powyżej nowego schematu interpretacyjnego procesów tworzenia wartości, stając się w ten sposób kompleksową podstawą teoretyczną dla wielu nowych problemów badawczych [Payne, Storbacka, Frow 2008, s. 84] i stopniowo ewoluując w kierunku spójnej teorii marketingowej [Ballantyne, Williams, Aitken 2011, s. 179]. Rzuciła ona wyzwanie tradycyjnemu światopoglądowi w marketingu, którego podstawą są produkty jako jednostki wymiany, a procesy tworzenia wartości są w pełni kontrolowane przez ich wytwórców [Vargo, Lusch 2004, 2008a, 2008b]. W logice usługowej wartość jest współtworzona w interakcji z klientem, a więc w pełni uzasadniona jest jedna z fundamentalnych przesłanek tej perspektywy, iż klient jest zawsze współtwórcą wartości. Jest to związane z nierozdzielnością usługi (obok jej niematerialności, różnorodności i nie-trwałości), która oznacza niemożność oddzielenia fazy realizacji i konsumpcji usługi, a osoba (lub maszyna) wykonująca usługę staje się jej częścią [Armstrong, Kotler 2012, ss. 329–330]. Oznacza to także konieczność zaangażowania klienta w interakcję, w której urzeczywistnia się wartość usługi, przez co jest on zawsze częścią tego procesu lub, jak nazywają to Vargo i Lusch, współtwórcą wartości. Inaczej mówiąc, w logice usługowej (będącej zaprzeczeniem logiki dóbr wymiennych), nie ma możliwości powstania wartości bez udziału klienta.

Ponadto istnieje pewna grupa koncepcji i badań, które trudno byłoby włączyć w którąkolwiek z wymienionych dwóch perspektyw, lecz wśród których można znaleźć pewien wspólny mianownik. Tę wciąż dość słabo skrytalizowaną perspektywę badawczą można nazwać współtworzeniem wartości przez klienta jako nieetatowego współpracownika organizacji [Baran 2013, s. 94]. Powtarzającym się motywem w ramach tej perspektywy są aktywność i zaangażowanie klientów, którzy przejmują niektóre zadania i funkcje, tradycyjnie realizowane wyłącznie wewnątrz organizacji. Dobrze opisanymi w literaturze zjawiskami badanymi w ramach tej perspektywy są koncepcje: pracującego konsumenta [m.in.: Bowers, Martin 2007; Kleemann, Voss, Rieder 2008; Rieder, Voss 2010], prosumenta [m.in.: Kotler 1986; Toffler 1997; Zwick, Bonsum Darmody 2008; Humphreys, Grayson 2008; Ritzer, Jurgenson 2010] oraz *crowdsourcingu* [Howe 2006, dok. elektr.; Belleflamme, Lambert, Schwienbacher 2010].

Z takiej właśnie, silnej już perspektywy teoretycznej, proponujemy badać nowe modele biznesu, których podstawą stają się procesy współdzielenia dostępu do zasobów oraz produkty oferowane zgodnie z usługową logiką wartości. Przywołana powyżej zmiana sposobu interpretacji procesów powstawania wartości stwarza szansę wypełnienia zdiagnozowanej luki poznawczej. Po pierwsze zmienia się bowiem rola i znaczenie klienta, który z biernego odbiorcy towarów i usług ofero-

wanych przez firmy staje się aktywnym współtwórcą wartości dla siebie i innych klientów. Po drugie, koncepcja współtworzenia wartości wpisując się w kontekst interpretacyjny wykraczających poza industrialny schemat poznawczy stwarza naukowe podstawy pod nowy rodzaj praktyki gospodarczej [Rogoziński 2012, s. 320]. Prahalad i Ramaswamy zrywając z industrialnym schematem interpretacyjnym, zapoczątkowują proces przywrócenia naukom o zarządzaniu pojęcia wartości dla klienta jako człowieka w jego pełnym antropologicznym wymiarze. Obok odmienianych przez wszystkie przypadki sprawności, skuteczności, opłacalności coraz bardziej istotne okazują się: doświadczenie, wartość i znaczenie, które niekoniecznie muszą być rozłączne i sobie przeciwstawiane [Hamel, Breen 2008; Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010; Porter, Kramer 2011; Rogoziński 2012]. Duża część zmian, które legły u podstaw teorii współtworzenia wartości wraz z klientami, ma bowiem w odróżnieniu od industrialnego schematu interpretacyjnego, głęboko humanistyczny charakter.

Zmiana modeli biznesu w kontekście współtworzenia wartości

Otoczenie współczesnych organizacji i same organizacje, szczególnie działające w obszarze biznesowym, podlegają presji rosnącej konkurencji, intensyfikacji procesów globalizacyjnych, skracania cykli życia produktów i technologii, nasilenia innowacji, rosnącej współzależności oraz skomplikowania relacji pomiędzy procesami politycznymi, społecznymi i ekonomicznymi. W efekcie, otoczenie organizacji ewoluje w kierunku otoczenia turbulentnego (bardziej złożonego i szybko zmieniającego się), a takie otoczenie ma zupełnie inny charakter niż jeszcze kilkanaście lat temu. W związku z powyższym organizacje funkcjonują w warunkach dużej niepewności oraz krótszych cykli podejmowania decyzji, w których dotychczasowe podejście do planowania i długookresowego pozycjonowania organizacji w ramach podejścia strategicznego okazuje się podejściem niewystarczającym dla utrzymania efektywności działania, zwłaszcza w kontekście konieczności szybkiego reagowania na zmiany, które w modelach zarządzania strategicznego obciążonych procesami planistycznymi nie są wystarczająco sprawne. W sposób zasadniczy sukces dzisiejszych organizacji zależy nie tylko od zdolności do prawidłowego postrzegania i rozumienia otoczenia w wymiarze bieżących zdarzeń i w wymiarze antycypacyjnego projektowania jego stanów w przyszłości, ale również od zdolności do przełożenia wizji biznesu na operacyjne działania pozwalające na wykorzystanie pojawiających się, czasami trwających tylko krótki okres, okazji.

Scharakteryzowane powyżej zewnętrzne i wewnętrzne procesy doprowadziły wśród praktyków i teoretyków zarządzania do poszukiwania takich narzędzi, które stanowiłyby rozwiązanie wypełniające tę lukę i radziłyby sobie z powyższymi zmianami, szczególnie w tych obszarach, gdzie stopień nasilenia innowacjami jest wysoki, cykle życia produktów są krótkie, a potrzeby klienta muszą być niemalże w sposób ciągły identyfikowane, a akceptowane rozwiązania redefiniowane. Odpowiedzią na tak opisane zmiany jest koncepcja modeli biznesu, która rozpowszechnia się wśród praktyków i teoretyków zarządzania (w obszarze wspomnianych wcześniej branż objętych szczególnie intensywnymi procesami opisanymi powyżej), wraz z rosnącym znaczeniem innowacji w sektorze IT w połowie lat 90 tych [Kozłowski 2004, s. 123], a dodatkowym czynnikiem stymulującym kształtowanie tej koncepcji były gwałtowne wzrosty na rynkach wchodzących i zainteresowanie „dołem piramidy”, gdzie procesy związane z generowaniem przychodu i marży są zasadniczo różne od tych na szczycie piramidy [Zott, Amit, Massa 2010]. Zmiany te wymusiły poszukiwanie lepszego sposobu identyfikacji „pomysłu na zarabianie pieniędzy”, a co za tym idzie, swoistego pomostu pomiędzy strategią o orientacji długookresowej a zorientowanymi na bieżące działanie operacjami.

Trudno w literaturze przedmiotu znaleźć jedną powszechnie przyjętą definicję modelu biznesu, a różni autorzy na różny sposób definiują tę koncepcję, akcentując różne jej aspekty. Jedną z perspektyw jest definiowanie modeli biznesu bardzo ogólnie, jako swoistych „opowieści”, które wyjaśniają, jak działa organizacja, odpowiadając na pytania: kto jest naszym klientem i jaką wartość mu dostarczamy, jaka jest ekonomiczna logika działania, która wyjaśnia sposób dostarczania wartości dla klienta. Inni autorzy, głównie na gruncie organizacji działających w obszarze nowych technologii, definiują model biznesu bardziej szczegółowo, wskazując, że prezentuje on treść (towary, informacje, zasoby i zdolności), strukturę (uczestnicy, powiązania i sposoby działania) oraz procesy zarządzania transakcjami (sposób kontrolowania przepływu) zaprojektowanymi tak, aby tworzyć wartość poprzez wykorzystanie okazji biznesowych. W tej perspektywie model biznesu pozwala na bezpośrednie, szybkie wdrożenie koncepcji biznesu i przetestowanie jej w praktyce, co odpowiada dzisiejszym warunkom i oczekiwaniom związanym raczej z szybkością i elastycznością działania, aniżeli starannym ich przygotowywaniem i planowaniem. W powyższym znaczeniu model biznesu jest odbiciem realizowanej strategii [Casadesus-Masanell, Ricart 2009] i jak pisze Prahalad, Krishnan [2010, ss. 43–44] stanowi on łącznik pomiędzy zdefiniowaną strategią biznesu a codziennymi operacjami, które to przełożenie zapośredniczone jest w procesach biznesowych, w odniesieniu do których definiowana jest architektura techniczna i społeczna, będące nośnikami zdolności do osiągania celów organizacji.

To, co przewija się we wszystkich podejściach do modeli biznesu, to niewątpliwie koncepcja wartości dla klienta, z jednej strony w perspektywie jej tworzenia, a z drugiej jej dostarczania, co stanowi kluczowy element, będący nośnikiem zdolności do osiągnięcia celów organizacji. Zarysowane na początku współczesne warunki rynkowe i presja poszukiwania nowych sposobów tworzenia i oferowania wartości dla klienta oraz redefinicja samego pojęcia wartości, implikują konieczność większego otwarcia na klienta i jego zaangażowanie w procesy wartościotwórcze. Implikuje to także konieczność redefiniowania modeli biznesu, tak by organizacje były zdolne do zagospodarowania tych zmian (w tym kompetencji klientów), co skutkować musi zmianą (nazywaną przez niektórych autorów – innowacją) modelu biznesu, która służyć ma m.in. wyjaśnieniu procesów kreowania tej wartości, jak i mechanizmów jej przechwytywania, które odbywają się w ramach występującego układu relacji (sieci). Wartość ta może być kreowana poprzez ewolucyjne i rewolucyjne zmiany modeli biznesu, a w warunkach wysokiej turbulencji otoczenia, właściwszym wydaje się podejście radykalne do innowacji i rozwoju modeli biznesu. Jak wskazuje Hamel, nowe, innowacyjne (rewolucyjne) modele biznesu są czymś więcej aniżeli zastąpieniem starych, które funkcjonują, są narzędziem otwierania zupełnie nowych możliwości [Hamel 2000, s. 64]. W ujęciu Hamela model biznesu ma cztery składowe:

- strategia podstawowa (*core strategy*),
- zasoby strategiczne (*strategic resources*),
- interfejs klienta (*customer interface*),
- sieć wartości (*value network*),

które połączone są trzema „mostami”: składowe zasoby i strategia – konfiguracją aktywności (*configuration of activities*), składowe strategia i klienci – korzyści klienta (*customer benefits*), składowe zasoby i sieć – granice firmy (*company boundaries*). Podstawą modelu biznesu w tej koncepcji są cztery czynniki, które determinują jego potencjał do generowania zysku: efektywność (*efficiency*), unikalność (*uniqueness*), dopasowanie (*fit*), stymulowanie zysku (*profit boosters*) [Hamel 2000, s. 70].

Johnson, Christensen i Kagermann [2008], definiując model biznesu, zwracają szczególną uwagę na jego cztery zazębiające się aspekty, które współwystępując, pozwalają generować i dostarczać wartość. Kluczową rolę w tym systemie stanowi propozycja wartości dla klienta, czyli zdolność do rozwiązania problemu konsumenta, która prowadzi do jego zadowolenia z adekwatności wymienionych z dostawcą rozwiązania wartości. Drugi element, o którym wspominają autorzy, to formuła zysku, czyli definicja sposobu generowania wartości dla organizacji, poprzez dostarczanie wartości konsumentowi. Aby jednak przepływy wartości konsument-organizacja

były możliwe, muszą dodatkowo być zdefiniowane kluczowe zasoby, konieczne do realizacji kluczowych, z punktu widzenia dostarczania wartości, procesów.

Zważywszy na opisane w pierwszej części procesy związane z rozwojem w obszarze współtworzenia wartości z klientem, jak również role, jakie odgrywa model biznesu w procesie przekładania strategii, koncepcji, zamiaru funkcjonowania organizacji na zoperacjonalizowane schematy działania ujęte w realizowanych procesach, modele biznesu stanowią nośnik zdolności organizacji do poszukiwania nowych obszarów wzrostu, ale w sposób, który stanowi równocześnie ścieżkę zapewnienia wzrostu wartości po stronie klienta, jak i po stronie organizacji.

Zakończenie

Niniejszy artykuł powstał jako wkład do dyskusji nad kierunkami badań nad zjawiskiem współtworzenia wartości z klientami i angażowania ich w procesy związane z konstruowaniem oraz dostarczaniem rozwiązań usługowych i towarowych w obszarze współdzielenia dostępu do zasobów. Przybliżając problematykę tych procesów i zakotwicząc je w modelach biznesu, chcieliśmy ukazać zarówno znaczenie tego zjawiska dla współczesnego marketingu, jak również dla praktyki zarządzania, co łączy się z operacjonalizacją działań związanych z przekładaniem zamiarów na realnie funkcjonujące procesy.

Istotnym na dzisiaj wyzwaniem badawczym pozostaje rozpoznanie zjawiska współtworzenia wartości z klientami (w szczególności w obszarze dostępu do zasobów) i związków tych procesów z modelami biznesu, a w szczególności ich zmianą (tzw. innowacje modelu biznesu). Opisana perspektywa teoretyczna zjawisk wskazuje na konieczność badania nowych modeli biznesu, które powstają w oparciu o procesy współtworzenia wartości w procesie współdzielenia dostępu do zasobów. Wynika to z roli i znaczenia klienta w powyższych procesach, które ulegają istotnej zmianie i klient – z biernego odbiorcy towarów i usług oferowanych przez organizację – staje się aktywnym współtwórcą wartości dla siebie i innych. To, na co należy zwrócić szczególną uwagę w kontekście przedstawianych zjawisk, to wychodzenie w ich ramach poza „stare”, przemysłowe schematy poznawcze i otwieranie nowych horyzontów prowadzących do przywrócenia naukom o zarządzaniu pojęcia wartości dla klienta, jako człowieka w jego pełnym antropologicznym wymiarze. Wynika to z faktu, że zmiany, które niosą te perspektywy, mają humanistyczny charakter.

Bibliografia

Armstrong G., Kotler Ph. (2012), *Marketing*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Ballantyne D., Williams J., Aitken R. (2011), *Introduction to service-dominant logic: From propositions to practice*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 40, ss. 179–180.

Baran G. (2013), *Marketing współtworzenia wartości z klientem*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Belleflamme P., Lambert T., Schwienbacher A. (2010), *Crowdfunding: An Industrial Organization Perspective*, „Universite Catholique de Louvain Working Paper”, dok. elektr., http://economix.fr/pdf/workshops/2010_dbm/Belleflamme_al.pdf, odczyt: 17.04.2012.

Bowers M. R., Martin Ch. L. (2007), *Trading places redux: Employees as customers, customers as employees*, „Journal of Service Marketing”, Vol. 21, No. 2, ss. 88–98.

Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological paradigms and organisational analysis*, Heinemann, London.

Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2009), *From Strategy to Business Models and to Tactics*, “HBS Working Paper”, 10-36.

Creswell J.W. (2009), *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, Sage, London.

Czarniawska B. (2010), *Trochę inna teoria organizacji*, Poltext, Warszawa.

Denzin N.K., Lincoln Y.S. (2009), *Metody badań jakościowych* (tom 1), PWN, Warszawa.

Hamel G., Breen B. (2008), *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Redhorse, Lublin.

Hamel G. (2000), *Leading the revolution*, HBS Press, Boston/Massachusetts .

Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.

Howe J. (2006), *The rise of crowdsourcing*, „Wired”, nr 14.06, dok. elektr., <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>, odczyt: 20.06.2010.

Humphreys A., Grayson K. (2008), *The Intersecting Roles of Consumer and Producer: A Critical Perspective on Co-production, Co-creation and Prosumption*, „Sociology Compass”, No. 2, ss. 1–18.

Johnson M.W. (2010), *A new framework for business models*, „Harvard Business Review”, January.

Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H. (2008), *Reinventing Your Business Model*, „Harvard Business Review”, December.

Kleemann F., Voss G., Rieder K. (2008), *Un(der)paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing*, „Science, Technology & Innovation Studies”, Vol. 4, No. 1, ss. 5–26.

Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.

Kotler Ph. (1986), *The prosumer movement: a new challenge for marketers*, „Advances in Consumer Research”, Vol. 13, ss. 510–513.

Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., (2010), *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek?*, MT Biznes, Warszawa.

Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.

Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (2011), *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Mathieu V. (2001), *Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 16 Issue 1, ss. 39–61.

Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Warszawa.

Payne A. F., Storbacka K., Frow P. (2008), *Managing the co-creation of value*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, No. 36, ss. 83–96.

Porter M. E., Kramer M. R. (2011), *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa. Jak przesta-
wić kapitalizm na nowe tory, by wywołać nową falę innowacyjności i wzrostu*, „Harvard Busi-
ness Review Polska”, nr 5.

Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2010), *Nowa era innowacji*, PWN, Warszawa.

Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2000), *Co-Opting Customer Competence*, „Harvard Business Re-
view”, No. 1, ss. 79–87.

Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2002), *The Co-Creation Connection*, „Strategyand Business”,
No. 27, ss. 1–11.

Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2004), *Co-creation Experiences. The Next Practice in Value Cre-
ation*, „Journal of Interactive Marketing”, Vol. 18, No. 3, ss. 5–14.

Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej war-
tości wraz z klientami*, PWE, Warszawa.

Ramaswamy V., Gouillart F. (2010), *The Power of Co-Creation: Build It With Them to Boost Gro-
wth, Productivity, and Profits*, Free Press, New York.

Rieder K., Voss G. (2010), *The Working Customer – an Emerging New Type of Consumer*, „Psy-
chology of Everyday Activity”, Vol. 3, No. 2, ss. 2–10.

Ritzer G., Jurgenson N. (2010), *Production, Consumption, Prosumption: The nature of capita-
lism in the age of the digital „prosumer”*, „Journal of Consumer Culture”, Vol. 10, No. 1, ss. 13–36.

Rogosiński K. (2012), *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.

Toffler A. (1997), *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.

Turner M., Budgen D., Brereton P. (2003), *Turning software into a service*, „Computer”, No. 36,
Issue 10, ss. 38–44.

Vargo S.L., Lusch R.F. (2004), *Evolving to a new dominant logic for marketing*, „Journal of Marketing”, No. 68, ss. 1–17.

Vargo S.L., Lusch R.F. (2008a), *From goods to service(s): Divergences and convergences of logics*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 37, No. 3, ss. 254–259.

Vargo S.L., Lusch R.F. (2008b), *Service-dominant logic: continuing the evolution*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, No. 36, ss. 1–10.

Zott Ch., Amit A., Masa L. (2010), *The business model: theoretical roots, recent developments, and future research*, IESE Business School University of Navarra, Working Paper 06.

Zwick D., Bonsu S.K., Darmody A. (2008), *Putting Consumers to Work: „Co-creation” and New Marketing Govern-mentality*, „Journal of Consumer Culture”, Vol. 8, No. 2, ss. 163–196.